



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología
División de Posgrado



Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.

Proyecto de Campo:

Estudio diagnostico sobre el impacto de la inteligencia emocional en el desempeño laboral del talento humano de una organización financiera transnacional.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL.**

PRESENTA:

Ing. Fausto Hernán Robles Colunga.

ASESOR:

MD. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.
MPL. Armando Peña Moreno

Monterrey Nuevo León, México, diciembre de 2009.

“Uno tiene que ser el cambio que quiere ver en el mundo”...
Mahatma Gandhi.

Índice

Contenido (s)	Páginas
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	7
Capítulo 1. Breve descripción sobre la organización a intervenir/ evaluar.....	9
1.1. Descripción de la organización a intervenir.....	10
1.1.1 Historia.....	10
1.1.2 Visión.....	11
1.1.3 Misión.	11
1.1.4 Valores.	11
1.1.5 Informante clave.....	12
Capítulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.....	13
2.1. Planteamientos del Problema.....	14
2.2. Justificación de proyecto.....	16
2.3 Objetivo General y Específicos del proyecto.....	18
Capítulo 3. Marco de referencia teórico del proyecto.....	19
3.1 Descripción del marco teórico.....	20

3.1.1 Mosaico histórico de la Inteligencia Emocional.....	20
3.1.2 Definiciones sobre Inteligencia Emocional.....	26
3.1.3 Enfoques y/o modelos sobre la Inteligencia Emocional.....	30
3.1.4 El impacto de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones...	41
3.1.5 El impacto de la Inteligencia Emocional en los procesos organizacionales.....	45
3.1.6 Aporte más específico de la Inteligencia Emocional al proceso del desempeño.....	54
3.1.7 Alternativas y/o propuestas de la Inteligencia Emocional para mejorar el desempeño.....	57
3. 2. Definiciones operacionales del proyecto.....	63
3. 3. Hipótesis.....	63
Capítulo 4. Metodología para la Intervención Diagnóstica.....	64
4.1. Diseño.....	65
4.2 Operacionalización de variables.....	65
4.3. Participantes.....	66
4.4. Escenario.....	67
4.5. Instrumentos.....	67
4.6. Procedimiento.....	67
Capítulo 5. Descripción de los resultados.....	71
A) Tendencia general sobre la IE.....	72
B) Resultado sobre cada factor evaluado de IE.....	73

C) En relación a la tendencia comparativa de IE general y el desempeño del talento humano.....	75
D) Graficas comparativas entre dimensión evaluada y desempeño.....	76
Capitulo 6 Conclusiones.....	82
Capitulo 7 Recomendaciones.....	86
Referencias.....	88
Anexos.....	92
• Anexo 1.....	92
• Anexo 2.....	94
• Anexo 3.....	96

“Dios no te hubiera dado la capacidad de soñar sin darte también la posibilidad de convertir tus sueños en realidad”.

Héctor Tassinari.

Agradecimiento

El que vive se equivoca, el que se equivoca aprende y aprender es vivir con agradecimiento hacia mis padres maestros y aquellos que influenciaron mi formación de alguna manera.

Este proyecto lo dedico especialmente a mi madre que siempre ha estado conmigo apoyándome incondicionalmente y a la que le agradezco su infinito amor, comprensión y cariño, siempre estarás conmigo.

A Dios por permitirme volver a vivir y ver la vida de manera diferente.

A mis amigos, mi segunda familia, por estar siempre conmigo cuando los necesito.

Agradezco haber encontrado el amor y poder compartir mi existencia.

Agradezco a mis maestros por su apoyo y disposición en todo momento en especial a mi asesor de proyecto Álvaro Antonio Ascary Aguillón.

A la empresa “Chrysler Financiamiento” por brindarme la confianza para realizar el proyecto de campo dentro de la organización.

A mi contacto E.I.O.C. dentro de la organización por apoyarme con la información complementaria de la empresa a intervenir.

“La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”.

Aristóteles.

Introducción

En la actualidad las organizaciones se ven en la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad en este mercado tan cambiante. Dichos cambios se han reflejado en la forma de pensar de nuestra sociedad y han provocado un desarrollo tan acelerado de las tecnologías en las empresas ante esto sus miembros (talento humano) se ven en la necesidad de desarrollar mecanismos adaptativos o innovación tecnológica en cuanto a la mejora continua y el desempeño de su gente.

Para responder a estos cambios las organizaciones han tenido que desarrollar una participación más amplia en temas como trabajo en equipo, innovación, la importancia del liderazgo y algunos otros más.

Ahí es cuando se percatan de las competencias que posee cada individuo que conforma el equipo de trabajo en la organización donde algunos presentan un mejor desempeño que otros, se le empieza a dar importancia a las características individuales tales como creatividad, lógica, situaciones donde se debe comprender que las personas poseen

emociones, tienden a manejar sus relaciones sociales de diferente manera todos con un determinante afectivo. Y ahí es donde resalta la importancia de la inteligencia emocional en la organización.

Ante esto último el presente proyecto de campo se orienta en cinco líneas de acción específica, la primera diagnosticar a nivel general la tendencia de la inteligencia emocional en el talento humano, la segunda describir como se presenta cada dimensión de la inteligencia emocional (Autoconocimiento, Manejo de emociones, Automotivación, Manejo de relaciones y Gestión Emocional), la tercera relacionar dicha tendencia con base al desempeño laboral del talento humano (datos ofrecidos por la organización), la cuarta línea es ofrecer un análisis más claro y efectivo sobre el impacto de la inteligencia emocional y la quinta es ofrecer estrategias orientadas a la mejora continua de corte profesional y personal. Es importante mencionar que el desarrollo de esta cinco líneas son llevadas a cabo en la organización trasnacional Chrysler Financial en el área comercial.

Resulta importante mencionar por ultimo que para el desarrollo del presente proyecto de campo se diseño un modelo estratégico sustentado en una metodología de corte Exposfacto transversal descriptivo el cual permite la creación de tácticas para el desarrollo objetivos, planteamientos de problemas y juicios hipotéticos.

“El futuro no ocurre porque si... Es creado”...

Will y Ariel Durant.

Capitulo 1. Breve descripción sobre la organización a intervenir/ evaluar.



1.1 Descripción de la organización a intervenir.

1.1.1 Historia:

- 1967 Se constituye en México la empresa Chrysler International, Sociedad en Comandita Simple de Capital Variable.
- 1974 Cambio de denominación a Chrysler Comercial S.A. de C.V. e inicio de operaciones en México.
- 1992 Mercedes-Benz Credit Corporation inicia operaciones en México bajo el nombre de Mercedes-Benz Leasing México, S.A. de C.V.
- 1999 Chrysler Comercial y Mercedes-Benz Leasing se fusionan para formar Debis Commercial Services de México.
- 2001 Debis Commercial Services de México cambia de razón social para formar DaimlerChrysler Services de México.
- 2005 Con enfoque estratégico se lleva a cabo un nuevo cambio de razón social creando DaimlerChrysler Financial Services México, S.A. de C.V.
- 2007 Chrysler Financial se establece como compañía independiente como resultado de la adquisición de la mayoría de las acciones por parte de Cerberus Capital Management.

1.1.2 Visión:

- Ser la primera opción como proveedor de servicios financieros para nuestros distribuidores, clientes y socios de marca.

1.1.3 Misión:

- Estamos inspirados y tenemos la facultad para ofrecer productos y servicios financieros excepcionales.

1.1.4 Valores:

Los valores son la expresión intacta de los objetivos y actitudes que una empresa busca desarrollar en todas sus actividades. Son la clave del desarrollo de la compañía como un engranaje y una plataforma laboral. Tener valores significa desarrollar metas de alta calidad que se verán reflejadas en el trabajo y en la satisfacción del cliente.

Los Valores son:

- Integridad, Apertura y Respeto.
- Responsabilidad Financiera y Social.
- Gente Inspirada y Facultada.
- Enfoque al Cliente.
- Compromiso con la Excelencia.

1.1.5 Informante clave:

Lic. E.I.O.C, Business Development and Process Specialist

“Las emociones son el origen de las transformaciones mágicas del mundo”...

Juan –Paul Sartre.

Capitulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.



2.1. Planteamientos del Problema.

Hoy en día las organizaciones están más atentas a gestionar el factor del talento humano ya que este ultimo permite generar efectos específicos y vitales como: el incremento en la productividad, un clima laboral más saludable, relaciones interpersonales más fructíferas, sistemas de innovación, etcétera.

Este punto es compartido por el autor Mindy Bloggett **(2008)** en un informe que ofreció en el Instituto de Mexicano - Tele servicios ya que expreso que la gente es un factor crítico de éxito o riesgo en los centros de contacto con los clientes y ante esto hay que poner un foco de atención con estrategias tan simples como capacitarlos en superar sus competencias en las áreas de conciencia emocional, autoevaluación, confianza, autodominio, confiabilidad e innovación.

Esto último retoma gran relieve y un cambio de paradigmas muy interesantes ya que se habla de competencias orientadas hacia la **inteligencia emocional** específicamente sin dejar de reconocer la importancia de la inteligencia intelectual y las múltiples de Howard Gardner. Por ejemplo, pueden existir gerentes con gran inteligencia intelectual, pero quizá con un nivel de inteligencia emocional bajo, lo cual puede repercutir en sus habilidades básicas para trabajar en equipo,

comunicar o liderar. Otro ejemplo, es el empleado que conoce muy bien su producto y/o servicio, pero se le dificulta la habilidad de la empatía, esto indudablemente afecta el proceso. La idea es poder combinar las inteligencias y desarrollarlas, pero está claro que la sociedad actual demanda cierto nivel de **inteligencia emocional**.

Esta situación no es ajena en la empresa **Chrysler Financial (empresa a intervenir en el proyecto)** la cual desea que su talento humano de servicio al cliente sea más eficiente y cordial en su puesto en benéfico de su persona, cliente, y empresa. Esto ha sido inclusive planteado en juntas de corte estratégico y con apoyo de herramientas de análisis como la FODA, entre otras. Esto invita de antemano innovar estrategias de cambio (**en especial su inteligencia emocional**), centradas en la gente, pero antes hay que tener claro cuáles son las necesidades u oportunidades y para ello se debe iniciar detectando como se encuentra el talento humano.

Ante esto, último el presente proyecto propone como **Planteamiento del Problema:**

¿Cuál es nivel de inteligencia emocional y la correlación de la misma con el desempeño laboral (comercial) del talento humano de una organización financiera transnacional?

2.2. Justificación de proyecto.

Partiendo del hecho que la justificación hace referencia al porque del estudio; está claro que la idea central del presente proyecto consiste en diagnosticar en qué nivel se encuentra la gestión de la inteligencia emocional del talento humano con alto y bajo desempeño. Además de los elementos genéricos que componen a dicha inteligencia (**Auto motivación, manejo de relaciones interpersonales, manejo intrapersonal, etcétera**). Todo ello como parte de una primera fase que necesita la empresa **Chrysler Financial**.

Otros aspectos por los cuales interesa la gestión del proyecto en la empresa son:

- Una encuesta aplicada en la empresa reflejo una motivación de matiz a la baja en el personal, lo cual ha generado una serie de conflictos en trabajo en equipo.
- Otro punto es que en una encuesta de salida el empleado tiene un pésimo acercamiento con el cliente. Esto conlleva a renuncia en los clientes y a su vez aumentan las pérdidas de la empresa al perder el interés de negociar con la compañía.

- El equipo de liderazgo de la empresa ha analizado la productividad de los empleados en los últimos 6 meses y se descubrieron inconsistencias y bajos resultados lo cual invito a buscar causas o factores.
- El equipo directivo y de liderazgo está convencido que si estimulan al capital humano en su inteligencia emocional (conciencia de uno mismo, emocional, confianza, autocontrol, adaptabilidad, etcétera) sin descuidar las otras inteligencias esto se puede revertir, pero antes hay que tener un diagnostico más claro y preciso. Lo cual justifica y contestara el presente proyecto ya que espera que con base a los resultados realizar un plan de acción.

Por último, es importante mencionar que la inteligencia emocional es algo que se puede confundir con novedad, pero no es así, ya que es algo documentado y experimentado. Además cuenta ya con más de 15 años de historia vertiginosa siendo sus iniciadores el Dr. John Mayer y Dr. Peter Salovey (1990). Posteriormente le han continuado otras grandes autores como por ejemplo el Dr. Daniel Goleman (1995) entre otros.

2.3 Objetivo General y Específicos del proyecto.

- Conocer la tendencia de la inteligencia emocional talento humano a nivel general.
- Determinar la tendencia de cada dimensión de inteligencia emocional manifestada por el talento humano a nivel general.
- Comparar la tendencia de inteligencia emocional a nivel general con base al desempeño del talento humano.
- Comparar la tendencia de cada dimensión de inteligencia emocional con el desempeño laboral.

“si yo no estoy por mi mismo, ¿quién estará por mí?... Y si yo estoy únicamente por mí,
¿qué soy?...Y si no ahora ¿Cuándo?...”

Hillel, Siglo I.

Capítulo 3. Marco teórico del proyecto.



3.1 Descripción del marco teórico.

3.1.1 Mosaico Histórico de la Inteligencia Emocional.

El término inteligencia emocional como actualmente se conoce fue una resultante de varios estudios a lo largo del tiempo donde ha ido variando la forma de percibir la inteligencia, como por ejemplo se ha hablado de la cuestión intelectual, la cual no resulta ser determinante para el éxito de una persona en su vida laboral y personal.

Para un mejor panorama del desarrollo de la inteligencia emocional se presenta el siguiente mosaico histórico.

- Charles Darwin (1872) en la publicación sobre la expresión de las emociones en el hombre y los animales intentaba demostrar que existen esquemas de comportamiento congénitos para las emociones más importantes, como la alegría, la tristeza, la indignación o el miedo. Observó que determinadas emociones desencadenan parecidas reacciones mímicas, anímicas y psicológicas en todas las personas. Por lo tanto, también Darwin estableció una relación entre experiencias emocionales y componentes biológicos.

(pág. 16, Qué es inteligencia emocional, Doris Martin y Karin Boeck, 8ª edición).

- E.L. Thorndike (1920), un eminente psicólogo que también tuvo gran influencia en la popularización de la idea de Coeficiente Intelectual en los años veinte y treinta, planteó en un artículo de Harper`s Magazine que un aspecto de la inteligencia emocional, la inteligencia “social”, la capacidad para comprender a los demás y “actuar prudentemente en las relaciones humanas” era en sí misma un aspecto del CI de una persona.

(pág. 63, La inteligencia emocional, Daniel Goleman, 2009).

- En 1940 David Wechsler establece la diferencia entre elementos no intelectuales (factores afectivos, personales y sociales) y elementos intelectuales. Y en 1943, llega a la conclusión de que las capacidades no intelectuales son esenciales para predecir la capacidad de tener éxito en la vida. En 1958, David Wechsler enuncia su definición de inteligencia como “capacidad agregada o global del individuo de actuar con un propósito, de pensar racionalmente, y de gestionar eficazmente las relaciones con su entorno”.

(http://books.google.com.mx/books?id=WUFg_cLyhHEC&pg)

- El influyente libro *Frames of Mind* que Gardner publicó en 1983 era un manifiesto que refutaba el punto de vista de CI; planteaba que no existía una única y monolítica clase de inteligencia, fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades clave. Su lista incluye dos clases académicas típicas, la facilidad verbal y la lógico-matemática, pero llega a incluir la capacidad espacial, musical. Como remate de la lista, hay dos caras de lo que Gardner llama "Inteligencias Personales": destrezas interpersonales y la capacidad intrapsíquica.

(pág. 58, *La inteligencia emocional*, Daniel Goleman, 2009).

- En 1984 Sternberg distingue tres formas diferentes de cognición que pueden proyectarse sobre diferentes inteligencias.

(pág. 67, *Inteligencias múltiples*, Howard Gardner, 1a edición).

- En 1985 Wayne Leon Payne, un alumno graduado de una universidad de artes alternativas liberales en los Estados Unidos, escribió una tesis para su doctorado que incluyó el término "inteligencia emocional" en el título. Este parece ser el primer uso académico del término "inteligencia emocional". En los cinco años siguientes, parece que nadie usó el término "inteligencia emocional" en documentos académicos.

(<http://eqi.org/historia.htm>)

- En cambio, en 1990 el trabajo de dos profesores universitarios de Estados Unidos, John Mayer y Peter Salovey, fue publicado en dos artículos académicos. Mayer (Universidad de New Hampshire) y Salovey (Universidad de Yale) estaban tratando de desarrollar alguna forma de medir científicamente las diferencias entre las habilidades en el área emocional de las personas. Ellos encontraron que algunas personas eran mejores que otras en cosas como identificar sus sentimientos, identificar los sentimientos de otros y resolver problemas que involucran temas emocionales. Desde 1990 estos profesores han desarrollado dos test para tratar de medir lo que ellos llaman nuestra "inteligencia emocional". Ya que casi todos sus trabajos han sido escritos en la comunidad académica, sus nombres y los descubrimientos de sus investigaciones no son tan conocidos.

(<http://eqi.org/historia.htm>)

- En 1995 Goleman escribió el libro "Inteligencia Emocional". En este texto recolectó información interesante acerca del cerebro, las emociones y el comportamiento. También creó su propia definición de inteligencia emocional ligeramente basada en las ideas de Mayer y Salovey, pero Goleman estiró el concepto bastante.

El libro apareció en la tapa de la revista Time, por lo menos en el mercado Estadounidense. Goleman empezó a aparecer en programas de televisión como Oprah Winfrey y Phil Donahue. También empezó una gira para promocionar el libro. El libro se convirtió en un best seller internacional. Permaneció en la lista de best seller del New York Times por aproximadamente un año.

(<http://eqi.org/historia.htm>)

- En 1996, Jack Mayer y Peter Salovey le pidieron a un amigo, David Caruso, que los ayude a diseñar un test de inteligencia emocional (como ellos la definieron). Desde ese momento, Caruso se unió a ellos y escribieron muchos artículos y continúa ayudándolos a diseñar lo que ellos dicen son test de inteligencia emocional.

(<http://eqi.org/historia.htm>).

- En 1998, Goleman escribió otro libro llamado "Inteligencia Emocional en el Trabajo" (Working with Emotional Intelligence) en ese libro el estiró la definición de inteligencia emocional aún mas, diciendo que ésta consiste de 25 "habilidades y competencias".

(<http://eqi.org/historia.htm>)

El siglo 21 comienza con una explosión de la investigación empírica verificando la contribución de las capacidades emocionales a la vida de las personas. Sin duda alguna, este crecimiento en el número de estudios es un buen indicador de la importancia de otros tipos de inteligencias, revelando nuevos potenciales latentes en los seres humanos.

Un nuevo y esperanzador campo de investigación aplicada se abre a futuros científicos sociales quienes tendrán como tarea principal determinar el verdadero valor que la IE tiene en los diferentes campos de nuestras vidas y de adecuar métodos para medir la IE con validez.

(http://www.america-ie.org/principal_item3.html).

3.1.2 Definiciones sobre Inteligencia Emocional

Se manejan en la actualidad una gran cantidad de definiciones del término inteligencia emocional o términos connotativos de la misma, a continuación se presentan algunas:

- Mayer, Salovey y Caruso: Capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás.

(<http://www.clubdesarrollopersonal.com/index.php/>).

- Daniel Goleman define el término "inteligencia emocional" como la *capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones*, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

(pág. 54, La inteligencia emocional, Daniel Goleman 2009).

- Emily Sterrett: Hace referencia al conjunto de destrezas de gestión de personal y destrezas sociales que nos permiten triunfar en el puesto de trabajo y en la vida en general.

(<http://www.clubdesarrollopersonal.com/index.php/>).

- Daniel Goleman define a la Inteligencia personal como la capacidad para comprender a los demás: qué lo motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos clínicos y líderes religiosos de éxito tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

(pág. 60, La inteligencia emocional, Daniel Goleman 2009).

- Steve Simmons define la inteligencia emocional como el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible. Los intereses de la persona nos indican lo que le gusta hacer a esa persona.

(pág. 26, EQ como medir la inteligencia emocional, Dr. Steve Simmons, Dr. John

C. Simmons 8ª edición).

- *El concepto de Inteligencia Emocional*, aunque esté de actualidad, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como *"la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas"*.

Para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta –habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos-.

(<http://caobac.blogspot.com/2009/06/origen-de-la-inteligencia-emocional.html>).

- Bar-On (1997), por su parte, ha ofrecido otra definición de IE tomando como base a Salovey y Mayer (1990). La describe como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva.
- Según Gardner (1999), “la inteligencia interpersonal denota la capacidad de una persona para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas y, consecuentemente, para trabajar de manera efectiva con otros”. En contraste, “inteligencia intrapersonal envuelve la capacidad para comprenderse a uno mismo, de tener un modelo efectivo de trabajo propio –incluyendo los propios deseos, miedos y capacidades- y para utilizar esa información efectivamente en la regulación de la propia vida”.

(http://www.america-ie.org/principal_item3.html).

- Weisinger es más directo, la presentó en la introducción de su libro, de la siguiente forma: “La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”.

(http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm).

3.1.3 Enfoques y/o modelos sobre la Inteligencia Emocional.

En los últimos tiempos teóricos e investigadores del tema han elaborado un gran número de modelos distintos de IE. En términos generales, los modelos desarrollados de IE se han basado en tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia.

A). Modelo de competencias emocionales de Goleman (2009).

La propuesta de este autor es ofrecer un campo más amplio del manejo de las emociones las cuales clasificó en 5 esferas:

Esfera:	Descripción:
1.- Conocer las propias emociones	La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. La capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo.

	<p>La incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales, desde con quién casarse hasta qué trabajo aceptar.</p>
--	--

<p>2.- Manejar las emociones.</p>	<p>Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.</p>
-----------------------------------	--

<p>3.- La propia motivación.</p>	<p>Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomio emocional (postergar la gratificación y contener la impulsividad) sirve de base a toda clase de logros. Y ser capaz de internarse en un estado de “fluidez” permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.</p>
<p>4.- Reconocer las emociones de los demás.</p>	<p>La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la “habilidad” fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.</p>

	Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.
5.-Manejar las relaciones.	El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales.

. (Pág. 64, La inteligencia emocional, Daniel Goleman 2009).

B). Propuesta de Modelo de las cuatro ramas de Mayer.

Mayer (2001) agrupa estos modelos en aproximaciones de habilidades:

- Aproximaciones de Habilidades: El modelo de 4 ramas de Mayer divide la Inteligencia Emocional en cuatro áreas de habilidades:

- 1) Percibir emociones: Capacidad de percibir emociones en caras o imágenes.
- 2) Usar emociones para facilitar el pensamiento: Capacidad de usar las emociones para realzar el razonamiento.

3) Comprensión de emociones: Capacidad de comprender información emocional acerca de las relaciones, transiciones de una emoción a otra e información lingüística acerca de las emociones.	4) Manejo de las emociones: Capacidad para manejar emociones y relaciones emocionales para el crecimiento personal e interpersonal. Estos autores señalan que las ramas 1,3 y 4 incluyen razonar acerca de las emociones, mientras que la rama 2 únicamente incluye el uso de las emociones para realzar el razonamiento. Jerárquicamente estas 4 ramas estarían dispuestas de modo que "percibir emociones" estaría a la base, mientras que "Manejo de emociones" estaría a la cima.
--	---

(<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>)

C). Modelo Multifactorial de Bar – On.

Este autor realiza una conceptualización multifactorial de la inteligencia emocional, conformada por los siguientes componentes factoriales:

1.-C.F. Intrapersonales:	<p><u>Auto concepto</u>: Esta habilidad se refiere a respetarse y ser consciente de uno mismo, tal y como uno es, percibiendo y aceptando lo bueno y malo.</p> <p><u>Autoconciencia Emocional</u>: Conocer los propios sentimientos para conocerlos y saber qué los causó.</p> <p><u>Asertividad</u>: Es la habilidad de expresarse abiertamente y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo.</p> <p><u>Independencia</u>: Es la habilidad de controlar las propias acciones y pensamientos uno mismo, sin dejar de consultar a otros para obtener la información necesaria.</p>
--------------------------	--

	<p><u>Auto actualización:</u> Habilidad para alcanzar nuestra potencialidad y llevar una vida rica y plena, comprometiéndonos con objetivos y metas a lo largo de la vida.</p>
2.-C.F. Interpersonales:	<p><u>Empatía:</u> Es la habilidad de reconocer las emociones de otros, comprenderlas y mostrar interés por los demás.</p> <p><u>Responsabilidad social:</u> Es la habilidad de mostrarse como un miembro constructivo del grupo social, mantener las reglas sociales y ser confiable.</p> <p><u>Relaciones Interpersonales:</u> Es la habilidad de establecer y mantener relaciones emocionales caracterizadas por el dar y recibir afecto, establecer relaciones amistosas y sentirse a gusto.</p>

<p>3.-C.F. de Adaptabilidad:</p>	<p><u>Prueba de realidad</u>: Esta habilidad se refiere a la correspondencia entre lo que emocionalmente experimentamos y lo que ocurre objetivamente, es buscar una evidencia objetiva para confirmar nuestros sentimientos sin fantasear ni dejarnos llevar por ellos.</p> <p><u>Flexibilidad</u>: Es la habilidad de ajustarse a las cambiantes condiciones del medio, adaptando nuestros comportamientos y pensamientos.</p> <p><u>Solución de problemas</u>: La habilidad de identificar y definir problemas así como generar e implementar soluciones potencialmente efectivas. Esta habilidad está compuesta de 4 partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Ser consciente del problema y sentirse seguro y motivado frente a él. 2.-Definir y formular el problema claramente (recoger información relevante). 3.-Generar tanto soluciones como sea posible. 4.-Seleccionar una solución y evaluar de la misma los pros y contras.
----------------------------------	--

<p>4.- C.F. de Manejo del Estrés:</p>	<p><u>Tolerancia al estrés:</u> Esta habilidad se refiere a la capacidad de sufrir eventos estresantes y emociones fuertes sin venirse abajo y enfrentarse de forma positiva con el estrés. Esta habilidad se basa en la capacidad de escoger varios cursos de acción para hacerle frente al estrés, ser optimista para resolver un problema, y sentir que uno tiene capacidad para controlar e influir en la situación.</p> <p><u>Control de impulsos:</u> Es la habilidad de resistir o retardar un impulso, controlando las emociones para conseguir un objetivo posterior o de mayor interés.</p>
<p>5.-C.F. de Estado de Ánimo y Motivación:</p>	<p><u>Optimismo:</u> Es mantener una actitud positiva ante las adversidades y mirar siempre el lado bueno de la vida.</p> <p><u>Felicidad:</u> Es la habilidad de disfrutar y sentirse satisfecho con la vida, disfrutarse uno mismo y a otros, de divertirse y expresar sentimientos positivos.</p>

(<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>)

D). Modelo Autorregulatorio de las Experiencias Emocionales de Higgins, Grant y Shah (1999).

La idea principal de estos autores parte del hecho que las personas prefieren algunos estados más que otros y que la autorregulación permite la ocurrencia de los estados preferidos más que de los no preferidos. Igualmente señalan que el tipo de placer y el tipo de malestar que la gente experimenta depende de qué tipo de autorregulación esté funcionando.

Estos autores señalan tres principios fundamentales implicados en la autorregulación emocional:

1. **Anticipación regulatoria:** Basándose en la experiencia previa, la gente puede anticipar el placer o malestar futuro. De esta forma, imaginar un suceso placentero futuro, producirá una motivación de acercamiento, mientras que imaginar un malestar futuro producirá una motivación de evitación.
2. **Referencia regulatoria:** Ante una misma situación, se puede adoptar un punto de referencia positivo o negativo. Por ejemplo, si dos personas desean casarse, una de ellas puede anticipar el placer que significaría estar casados, mientras que la otra persona podría imaginar el malestar que les produciría no casarse. Por tanto la motivación sería la misma, pero una de ellas estaría movida por un punto de referencia positivo y la otra por un punto de vista negativo.

3. **Enfoque regulatorio:** Los autores hacen una distinción entre un enfoque de promoción y un enfoque de prevención. Por tanto se distingue entre dos diferentes tipo de estados finales deseados: aspiraciones y autorrealizaciones (promoción) vs. Responsabilidades.

(<http://www.psicologia-online.com/>)

En resumen, existen varios modelos de inteligencia emocional en la actualidad y cada uno de ellos tiene un gran aporte para el desarrollo personal.

3.1.4 El impacto de la Inteligencia Emocional en las organizaciones.

La inteligencia emocional cuenta con la peculiaridad y la flexibilidad de ser aplicada en cualquier entorno organizacional (educativo, manufacturero, servicios, transporte, etcétera) en la actualidad.

Además ofrece a las organizaciones un impacto favorable en el comportamiento de los individuos, ya que permite expresar los sentimientos como un factor preponderante en el mundo del trabajo, ya que en el mismo es vital expresarlos a nivel intrapersonal e interpersonal. Simplemente como individuos tendemos a la necesidad de relacionarnos.

Sin lugar a dudas la inteligencia tiene un gran aporte dentro de las organizaciones, por ejemplo, cuando los sentimientos son ignorados o minimizados, es natural que nos invada la soledad, la frustración, la desesperación, nos sentimos desconectados, incomprendidos, enojados.

Las organizaciones son el lugar perfecto para promover el aprendizaje de las competencias de la Inteligencia Emocional. El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, por consiguiente, nuestra identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea positiva o negativamente.

(<http://www.inteligencia-emocional.org>)

Algunos expertos coinciden hoy en día en que escalar posiciones rápidamente en la empresa depende más que nada de un alto grado de inteligencia emocional y quienes posean este “ingrediente” serán más exitosos, se sentirán más realizados y disfrutarán del respeto de sus directivos, compañeros y subalternos. Además estarán más satisfechos con su vida, su sistema inmunológico se fortalecerá y como consecuencia su estado de salud.

Incrementando el Capital Emocional de la organización se puede aumentar la energía personal, la motivación, la claridad de la misión, el compromiso con los objetivos de la empresa, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción personal y en la productividad.

A través de la Inteligencia Emocional se puede optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. La gente sentirá que es tomada en cuenta lo que podrá disminuir el ausentismo y la rotación. Además incrementa la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva. Habrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, porque se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre.

Otros aportes de gran relevancia es lo relacionado con permitir solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, así como también resolver problemas que conllevan a manejar mejor las relaciones interpersonales, lo que permitirá una mejor integración de equipos de trabajo.

(http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie_en_organizaciones.htm)

Por último, la inteligencia emocional en la organización puede ofrecer:

- Individual: Control de impulsos, Manejo de emociones, Autoestima, Desarrollo de competencias de liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación asertiva.

• <u>Grupal:</u>	Relaciones interpersonales, Prevención de conflictos, Resolución de problemas, Negociación efectiva, Integración de equipos.
• <u>Organizacional:</u>	Eficiencia y productividad, Adaptación a cambios organizacionales, Clima organizacional, Cultura organizacional, Calidad de servicio a clientes internos y externos, Comunicación interpersonal.

(http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/actividades_mexico.htm) .

El conocimiento y la correcta utilización de nuestros sentimientos y los de los demás en las relaciones profesionales puede ser una de las más poderosas armas para triunfar en el ámbito laboral, aspecto que la gerencia no debe descuidar. La inteligencia emocional, término acuñado por Daniel Goleman, puede ser la diferencia entre una carrera llena de éxitos o el estancamiento profesional. Las posibilidades de triunfar en el mundo profesional no dependen únicamente del cociente intelectual de la persona ni de su formación académica.

3.1.5. El impacto de la inteligencia emocional en los procesos organizacionales.

Es claro que la inteligencia emocional ofrece una gran variedad de beneficios tanto a la organización como al talento humano, es por esto que resulta importante mencionar a detalle cómo se puede manifestar esto de manera clara y paralela.

Para gestionar este inciso, se presenta a continuación el impacto de la inteligencia con base a los procesos organizacionales más comunes.

A). En cuanto al proceso de la comunicación.

La inteligencia emocional impacta a los 2 tipos de comunicación, la comunicación Interna y la Externa. A continuación se detalla:

- La Comunicación Interna.

Nos permite comunicarnos con nosotros mismos. Después de percibir lo que ocurre a nuestro alrededor, lo representamos internamente y mediante lo que nos decimos sobre lo que está ocurriendo, creamos nuestro estado emocional.

- La comunicación Externa.

Ella nos permite comunicarnos con los demás y para lograrlo utilizamos dos tipos de lenguaje: El Lenguaje Verbal y el No Verbal.

- El Lenguaje Verbal.

Mediante palabras expresamos lo que queremos comunicar. Es el responsable del "qué" de nuestra comunicación o dicho de otra forma de la parte digital de nuestro mensaje.

- El Lenguaje No Verbal.

Está relacionado con el cómo nos comunicamos (la forma de lo que decimos). Es el responsable de nuestra comunicación analógica.

A través de los gestos, posturas, ademanes e inflexiones de la voz (volumen, tono, etc.) que empleamos, damos énfasis o debilitamos lo que transmitimos por medio de nuestro lenguaje verbal.

El principal responsable del impacto emocional que nuestra comunicación produce en los demás es el Lenguaje No Verbal.

Según las investigaciones realizadas por los profesores Albert Mehrabian y Raymon Birdwhistall de la Universidad de Pennsylvania, nuestro lenguaje verbal es tan sólo responsable del 7% del impacto que nuestra comunicación produce en los demás. El restante 93% tiene que ver con el cómo transmitimos el mensaje a través de nuestro lenguaje no verbal.

Por el impacto tan importante que produce lo anterior, es conveniente que prestemos gran atención al cómo nos comunicamos y percibir de qué manera influye en el estado emocional de las personas la forma que tenemos de relacionarnos con ellas. También conveniente observar el comportamiento de los demás para descubrir su estado emocional y obrar en consecuencia.

(<http://www.profesorenlinea.cl/castellano/ComunicaconVerbalyNoVerbal.htm>)

B). Sobre el proceso del Liderazgo.

Se dice que un líder debe ser innovador y vanguardista hoy en día, pero nadie duda que necesite de gran apoyo emocional, por ejemplo el autocontrol y la empatía. Sin lugar a dudas, el liderazgo requiere de la inteligencia emocional desde las tácticas hasta sus ejercicios.

Los líderes en la actualidad están en situación de motivarse a sí mismos y cumplir con sus tareas con entusiasmo. Sus superiores no tienen necesidad de controlarlos; se examinan a sí mismos de forma crítica y hacen una valoración realista de la calidad de su trabajo.

Los líderes deben poseer una gran confianza en sí mismos. Su actitud es optimista por principio. En situaciones difíciles no se resignan, sino que se motivan a sí mismos y también a otros miembros del grupo para buscar nuevas vías que lleven a una solución. Creen en la propia capacidad del rendimiento y en el éxito del equipo.

Su particular papel de líderes encubiertos se debe a su buena percepción social: tienen un particular olfato para percibir las necesidades y las emociones de los demás, incluso en situaciones sociales difíciles.

(pág. 118, Qué es inteligencia emocional, Doris Martin y Karin Boeck 8ª edición).

C). Trabajo en equipo.

Si alguien toma la precaución de leer con atención las ofertas de trabajo se da cuenta enseguida de que la capacidad de trabajar en equipo se valora cada vez más. En la actualidad, muchas tareas profesionales se llevan a cabo en grupo. Incluso aquellas personas que no trabajan habitualmente con un equipo fijo (ya sea de forma permanente u ocasional), por lo menos forman parte, en la mayoría de los puestos de trabajo, de un grupo de colegas.

Es importante para el éxito de una empresa que los empleados estén dispuestos y sean capaces de integrarse en un grupo y de tirar, junto con sus colegas de la misma cuerda.

Los grupos bien cohesionados alcanzan mejor sus objetivos que los grupos con un grado de cohesión menor. La competencia profesional, la creatividad, los conocimientos técnicos de cada uno de los componentes del grupo sólo pueden desplegarse por completo cuando el equipo trabaja en un clima de armonía. La aportación de cada miembro del grupo al éxito del equipo depende, por lo tanto, de la forma decisiva, de sus cualidades emocionales.

El objetivo del grupo puede alcanzarse con mayor rapidez cuando todos colaboran, además la ayuda mutua crea una sensación de compenetración y por lo tanto consolida la cohesión del grupo.

(pág. 117, Qué es inteligencia emocional, Doris Martin y Karin Boeck 8ª edición).

D). Sobre toma de decisiones.

Un directivo que se olvida de su inteligencia emocional tomará decisiones erróneas. Eso es lo que sostiene Nick Tasler, de TalentSmart. Este “think tank” lleva varios años analizando cómo influye la inteligencia emocional en la gestión de una empresa y las conclusiones son claras: los directivos diestros en inteligencia emocional lo son también a la hora de tomar decisiones. Según estos estudios, y curiosamente, los presidentes ejecutivos presentan muchas debilidades en este aspecto, sin embargo tienen que enfrentarse todos los días a tomas de decisión determinantes. Según Tasler, “la ignorancia emocional” se puede curar, y da algunas pautas para conseguirlo.

Se dice o lee en diferentes medios que en los últimos meses, y en casi todos los sectores clave de la economía, las malas decisiones de los ejecutivos parecen haberse convertido en la regla y no en la excepción. Trabajadores, políticos, accionistas y los propios directivos se preguntan las razones por las que está ocurriendo esto. Según sostiene el director de investigación y desarrollo del “think tank” TalentSmart, Nick Tasler, en un artículo publicado por Business Week la “ignorancia emocional” de los directivos estaría detrás de todas estas malas decisiones. Durante la pasada década, los psicólogos industriales de TalentSmart han entrevistado a 6.000 miembros de juntas directivas y empleados de todo tipo de industrias.

En esas encuestas, los participantes tuvieron que calificar 22 habilidades directivas diferentes, como pensamiento estratégico, habilidad comunicativa o focalización en resultados. Los directivos que fueron considerados como buenos a la hora de tomar decisiones tuvieron muy buenas calificaciones en una destreza en concreto: inteligencia emocional.

La calificación en inteligencia emocional nos dice que los directivos comprenden y regulan sus propios sentimientos. Además, dice Tasler, son capaces de leer y responder igual de bien a las emociones de los demás. Cerca del 70% de los directivos buenos en inteligencia emocional también fueron muy bien valorados respecto a la toma de decisiones. De manera abrumadora son los directivos que comprenden cómo los demás influyen en su propio estado de ánimo los que son más capaces de tomar las mejores decisiones (y a tiempo), así como lo que se responsabilizan de la situación en los peores momentos.

En cuestión de la Ineptitud, los directivos con una inteligencia emocional deficiente puntuaban muy bajo en el apartado de toma de decisiones. Aquellos que no manejan los conflictos adecuadamente, que evitan responsabilizarse de sus actos o que no se dan cuenta de que tienen miedo o de que sienten rabia, son unos auténticos ineptos cuando toca tomar decisiones.

(Revista tendencias 21, habilidades directivas, Viernes 30 Enero
2009)

E). Sobre el impacto en el desempeño laboral.

Como sucede con muchos de los “nuevos enfoques gerenciales”, los componentes de la Inteligencia Emocional (IE), separadamente, no son nada nuevos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio y de programas de capacitación. Lo novedoso es su integración en un sistema coherente de aptitudes y comportamientos, que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida.

Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una “competencia” es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que “aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral”.

Investigaciones realizadas de forma independiente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo.

Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.

Con independencia de lo que se asuma como fuentes de la teoría de la IE; en las investigaciones sobre desempeños exitosos; o en la esfera de las neurociencias, la psicología u otras; todos los autores sobre el tema identifican la necesidad de ocuparse y desarrollar la inteligencia emocional, como consecuencia de las insuficiencias que presenta el CI (Cociente de Inteligencia) que desde inicios del siglo XX ha sido utilizado como indicador predictor de comportamientos exitosos.

Los enfoques sobre la IE proporcionan un marco de referencia muy consistente y útil, que resulta conveniente conocer y estudiar para el desarrollo de habilidades gerenciales que propicien mayores niveles de desempeño y resultados.

(<http://pensardenuevo.org/inteligencia-emocional-para-el-trabajo-gerencial-antecedentes-y-fuentes/>)

3.1.6 Aporte más específico de la inteligencia emocional al proceso del desempeño.

La inteligencia emocional les permitirá adaptarse de una mejor manera a los cambios y el ambiente que los rodea, lo cual será un sinónimo de éxito (Baron, 1997). Para Mayer y Salovey (1997), los trabajadores que cuentan con un nivel alto de inteligencia emocional tienen éxito en proyectos que consideren decisiones complejas. Estudios sobre inteligencia emocional realizados a lo largo de los años, han indicado que las personas intelectualmente brillantes, no siempre son las que alcanzan el éxito, ni en el ambiente laboral como en su vida personal (Cooper y Sawaf, 1998).

Para realizar lo anterior, es necesario tener la capacidad de liderar personas y generar un trabajo de equipo efectivo, de acuerdo a lo considerado por Rice y Tver (1999).

Una de las intenciones para mejorar el desempeño laboral es cambiar el sistema de paradigmas del talento humano y la organización. En seguida se muestran unas tablas alusivas al tema:

Valores y comportamiento:

Del pasado	Al futuro
Co-dependencia.	Interdependencia.
Miedo/temor/ansiedad.	Confianza/asombro.
Competitivo.	Cooperador.
Concentrado en problemas.	Concentrado en la oportunidad.
Conservador/tradicional.	Evolucionario.

Pensamiento:

Del pasado	Al futuro
Lógico/racional.	Creativo/imaginativo.
Certidumbre.	Curiosidad.
Respondiendo/reaccionando.	Iniciando/anticipando.
Comparando con el pasado.	Viviendo el presente.
Deductivo.	Inductivo.

Organizacionales:

Del pasado	Al futuro
Administración/objetivos.	Liderazgo/visión.
Jerárquico.	Orgánico/horizontal e integrado.
Competencia interna.	Actitud cooperativa.
Fallas/culpas.	Aprendizaje/apoyo.
Divisiones funcionales y tareas propias.	Grupos integrados a las tareas.

(<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa>).

3.1.7. Alternativas y/o propuestas de la inteligencia emocional para mejorar el desempeño.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo dé su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero, que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Según Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998), plantea la existencia de 5 poderes para el manejo de negocios.

Afirma que hay que dejar de pensar en gente y hay que comenzar a pensar en talento. Se debe nutrir sus mentes y almas. Para este fin, recomienda, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con los dedos de la mano.

Así, Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998) asegura que se requieren cinco poderes para poder enfrentar a una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores donde, desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor.

Estos cinco poderes, han originado la creación de un concepto llamado La Mano del Poder Humano, ésta se compone de:

- El poder de la voz.
- El poder de la imaginación.
- El poder de la retribución.
- El poder del compromiso.
- El poder de la asociación.

Estos autores han sido distribuidos, asociándolos con lo que representa cada uno de los dedos. El pulgar, que sirve para pedir un apoyo y a la vez establecer comunicación, representa el poder de la voz; el índice, dedo que se levanta para pedir la palabra e indicar que se desea compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar el dedo índice se está listo para compartir las ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando se extiende la mano para servir, para retribuir, es el que se usa para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unido al de otra persona para hacer la “liga”, representa el poder de la asociación.

A). El Poder de la Voz:

Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, ésta no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos.

Según Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998), afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo que más se necesitan son organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder,

se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

B). El Poder de la Imaginación:

Las empresas y las personas que manejarán con éxito este siglo en curso, serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en este nuevo milenio.

C). El Poder de la Retribución:

Este tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global.

D). El Poder del Compromiso:

La lealtad aún existe, y es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

E). El Poder de la Asociación:

Cada vez más, surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre exitosas permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

Hoy, en la actualidad, se puede apreciar que el desarrollar y usar estos procesos pueden marcar una gran diferencia en las relaciones personales,

familiares, laborales y vecinales, además de crear un notable impacto en los indicadores claves en los negocios en el nuevo milenio.

Una vez que la organización tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Empresa como al gente se beneficia. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son destrezas de un gerente, porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, los gerentes tienen que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando se dice influir en la conducta de otros, ¿qué se pretende decir? Principalmente que los individuos tienen ciertas necesidades y preferencias, y que un sujeto que ocupe el puesto de gerente debe estar en capacidad de entender aquello, y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y así, de esta forma hará que se sientan más a gusto consigo mismos.

Un individuo puede ser muy competente, pero si no se le da importancia a la gente que trabaja a su alrededor, no se le reconocen sus esfuerzos, ni siquiera se les comunica que se espera que hagan un buen trabajo, lo que se generará en los demás son expectativas negativas y estos se sentirán muy incómodos, sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen con su supervisor se sentirán mal.

F). Otras propuestas son:

1. Gestionar el trabajo en equipo ya que este fomentará la interacción entre los integrantes del grupo, las responsabilidades y presiones se distribuirán equitativamente y los escollos frente a las metas se resolverán de modo colectivo. Una buena manera de comenzar a mejorar tu motivación.
2. Trabajar sobre el control de los sentimientos impulsivos que surgen frente a la frustración: la ira, la angustia, y las reacciones explosivas. Para esto es muy bueno trabajar sobre metas a corto plazo en un principio, dado que este tipo de metas son más accesibles e inmediatas demostrando fácticamente los beneficios de trabajar sobre la inteligencia emocional y la motivación.

(Rev, edictum, vol. 8, 2005).

3.2 Definiciones operacionales del proyecto:

Dimensión	Definiciones:
<ul style="list-style-type: none">• Autoconocimiento:	Es el conocimiento de uno mismo. Todavía no está considerado por la Real Academia Española, pero este término ya es empleado en numerosos textos de psicología. (gran diccionario enciclopedia visual, programa educativo visual, 2000)

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones: 	<p>Indica el dominio que una persona puede tener de sus reacciones, sentimientos e impulsos a través de una determinación voluntaria para poder hacerlos surgir o crecer, mantener o someter según su libre decisión. Más brevemente indica la capacidad de gestión eficiente del futuro.</p> <p>(es.wikipedia.org)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Automotivación: 	<p>Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.</p> <p>(http://www.gestiopolis.com)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones: 	<p>Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.</p> <p>(http://www.gestiopolis.com)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento Emocional: 	<p>Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.</p> <p>(http://www.gestiopolis.com)</p>

3.3 Hipótesis:

El talento humano de la organización financiera multinacional con un desempeño muy favorable tiende a presentar un nivel de inteligencia emocional más alto que el talento humano con desempeño bajo.

“La inteligencia emocional es útil en tiempos de bonanza, imprescindible en tiempos de crisis.”

Dr. Hendrie Weinsinger.

Capítulo 4. Metodología para la Intervención Diagnóstica.



4.1 Diseño: Exposfacto Transversal Descriptivo.

Los diseños transversales recolectan datos en un tiempo único y buscan describir y analizar la incidencia de determinada variable en dicho momento. Así pues, describen un panorama del estado de sus variables solo en el tiempo que fueron aplicados.

Hablar de diseño Exposfacto se refiere a una estructura de variables previamente dada en la que el investigador no podrá realizar modificaciones en las mismas. Es decir, la selección de sujetos no se realiza al azar sino dependiendo de las características de que estos posean.

4.2 Operacionalizacion de variables:

<ul style="list-style-type: none">• Variable Dependiente:	Actitud hacia la inteligencia emocional.
<ul style="list-style-type: none">• Variable Independiente:	Desempeño laboral hacia el cliente.

4.3 Participantes: 88 personas en total. Para una mayor comprensión de la misma se muestra la siguiente tabla:

C/Género:	Puestos:	Edades	Antigüedad
<ul style="list-style-type: none"> • 47 Hombres. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 CSM. 	Oscilando entre 24 a 33 años.	1 mes a 2 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 COA. 	31 años.	4 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • 34 CSR. 	Oscilando entre 20 a 50 años.	1 mes a 3 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • 2 GROUP LEADER. 	Oscilando entre 34 a 37 años.	3 años a 6 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • 4 TEAM LEADER. 	Oscilando entre 21 a 36 años.	5 meses a 3 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Especialista. 	Oscilando entre 22 a 37 años.	1 año a 3 años.
<ul style="list-style-type: none"> • 41 Mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 CSM. 	38 años.	2 años y medio.
	<ul style="list-style-type: none"> • 38 CSR. 	Oscilando entre 21 a 37 años.	1 mes a 3 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • 2 TEAM LEADER. 	Oscilando entre 23 a 31 años.	2 años y medio a 3 años.

Nota: CSR significa: operador, CSM significa: Gerente, COA significa:

Especialista, Group leader significa: gerente de área, Team leader significa: supervisor.

4.4 Escenario: Sala de capacitación de la empresa (ver anexo # 1) la cual cuenta con la ventilación e iluminación adecuada, así como equipo de computo actualizado. Es importante aclarar que el inmobiliario cuenta con las normas de ergonometría.

4.5 Instrumentos: Computadoras, cañón, pantalla y escala en electrónico de inteligencia emocional de BOSTON (Ver anexo # 2). Las características más importantes de esta escala son: 25 preguntas (de la p1 a la p5 se mide autoconocimiento, de la p6 a la p10 se mide manejo de emociones, de la p11 a la p15 se maneja automotivación, de la p16 a la p20 manejo de relaciones, de la p21 a la p25 entrenamiento emocional) bajo 4 alternativas de respuesta con una valencia de negativo a positivo como tendencia general. Además de contar con el manejo de variables nominales como: género, edad, puesto y antigüedad.

4.6 Procedimiento: El siguiente será establecido por etapas:

Etapas #1. Se inicio con la elaboración del anteproyecto con la finalidad de tener una mayor claridad sobre el mismo, por mencionar algunos elementos son: selección del tema, planteamiento del problema, objetivos, instrumento, hipótesis, propuesta metodológica etc.

Es importante mencionar que en este punto se recurrió a la asesoría de gente experta en el área organizacional como una medida de validez de criterio experto.

Etapa #2. Consiste en el rediseño del instrumento de Inteligencia Emocional del BOSTON, el cual radicó en pequeñas modificaciones o adaptaciones las cuales fueron: claridad en las instrucciones y darle un formato de manera electrónica.

Etapa #3. Se procedió a solicitar el permiso a la organización la cual accedió a llevar a cabo el proyecto una vez que se le hizo a la propuesta con base a los elementos del anteproyecto, la única observación no negociable que manifestó el informante clave fue la de omitir el nombre de la empresa. Otros acuerdos importantes son: aplicar la estrategia de piloteo sobre el instrumento con la finalidad de detectar algunas necesidades o fortalezas e involucrar al equipo de Outsourcing* en la aplicación del instrumento y por último ofrecerle un diagnóstico y propuesta de mejora

Etapa #4. Hace referencia a la administración del instrumento de Inteligencia Emocional Boston para ello se realizó una serie de lineamientos específicos los cuales son:

- Se capacitó al personal del outsourcing (2 personas) para ser parte del equipo de aplicación del instrumento este proceso tuvo una duración de 5 horas distribuido en 3 días.
- Posteriormente se estableció la estrategia de utilizar la sala de capacitación adaptada con equipo de cómputo y el software de la encuesta electrónica instalada en la PC. Otra estrategia relevante en este punto es que se citó al personal en un horario específico por medio de un comunicado por escrito el cual confirmaron previamente.
- El siguiente paso consistió en recibir al personal y agradecerles su presencia en dicho proyecto además de darles las instrucciones de cómo contestar el instrumento por medio electrónico. Ya establecido el Report, se aplicó el instrumento por espacio 30 min aproximadamente durante los cuales el equipo de outsourcing y un servidor monitorearon de manera directa la aplicación con la finalidad de clarificar cualquier duda que se presentase.
- Una vez finalizada la aplicación se le agradeció al participante su tiempo y comprensión.

Etapa #5. Una vez recolectado los instrumentos de manera electrónica se paso a analizar y correlacionar los datos más significantes con base a los objetivos dentro del proyecto, es decir la representación de graficas.

Etapa #6. A manera de compromiso con la empresa Chrysler, se difundieron los resultados en una junta de corte ejecutivo en donde lo más relevante consistió en ofrecer un diagnóstico y propuesta sobre la importancia en la inteligencia emocional en la gestión y atención de clientes.

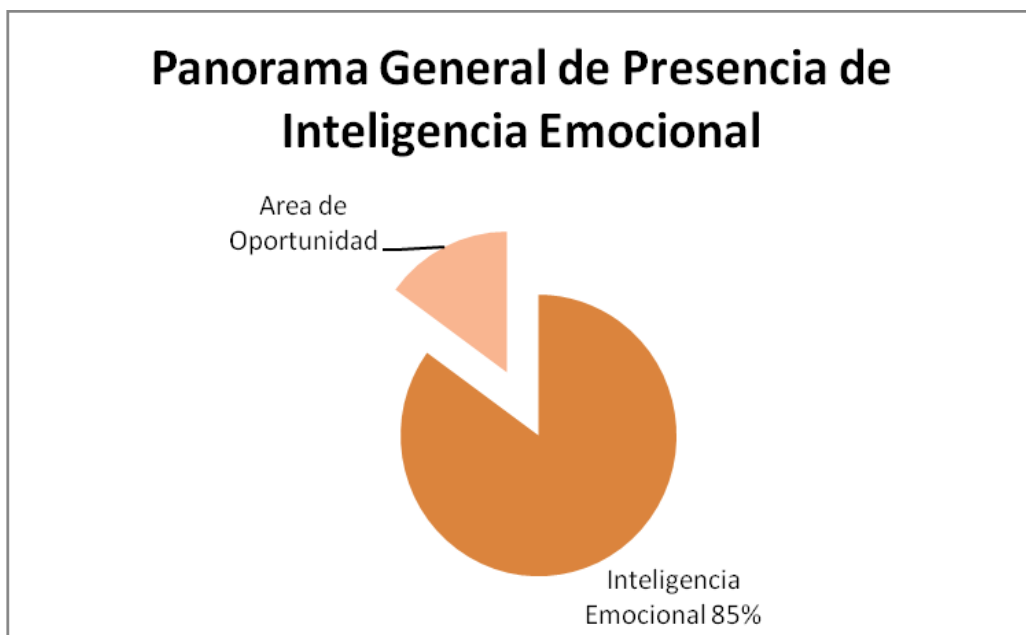
“El hombre es inteligente porque tiene manos”.

Anaxagoras.

Capítulo 5. Descripción de los Resultados



A) Tendencia general sobre la inteligencia emocional.



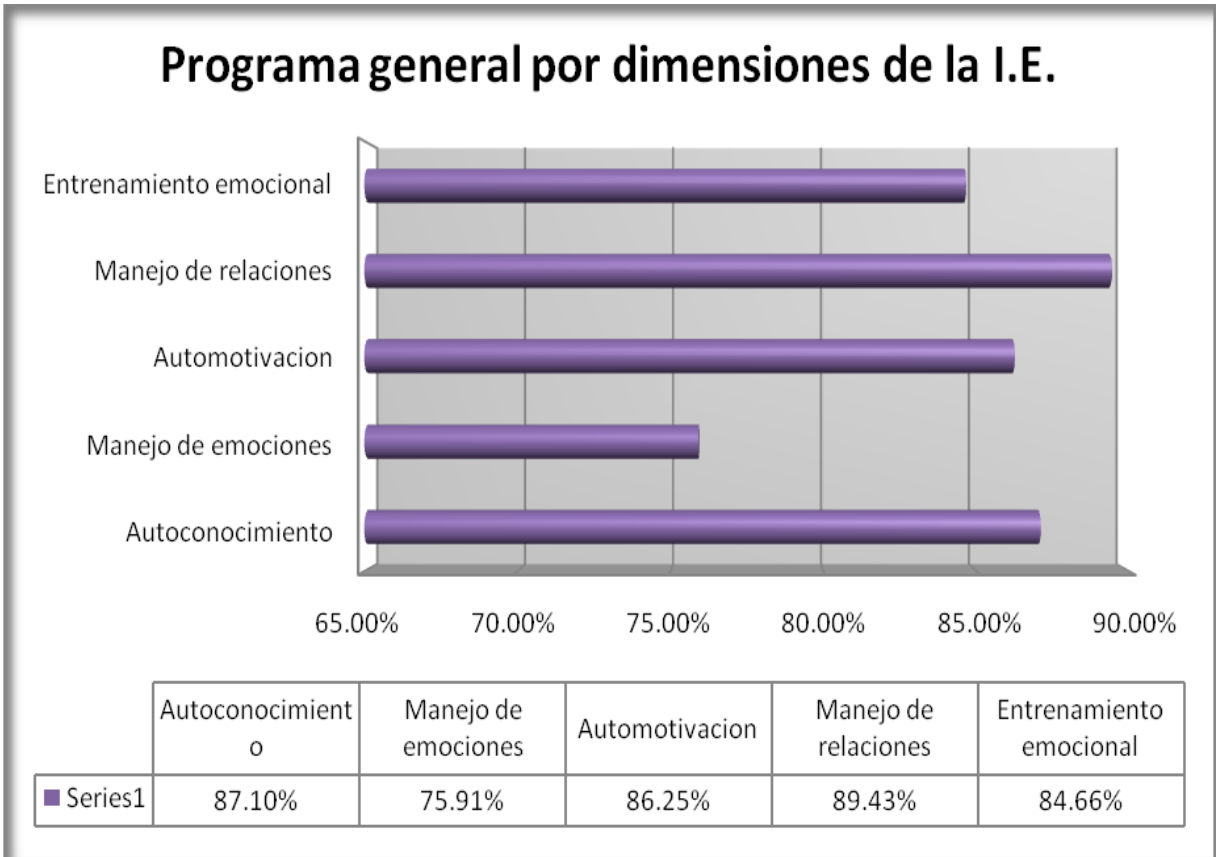
Gráfica # 1.

Es importante aclarar que en la gráfica # 1 se incluye la muestra total de 88 personas. Además no se compara el puesto, ni se especifican factores como: autoconocimiento, automotivación y manejo de relaciones, simplemente estos últimos factores están incluidos en la gráfica a nivel general con la firme intención de ofrecer un mejor panorama inicial.

Dicha gráfica demuestra que en general el capital humano cuenta con una tendencia en promedio de 85% de inteligencia emocional lo cual es aceptable por que, con base en las funciones que realizan como lo es la atención al cliente, aún así sería importante un incremento.

Al atender esto último se pueden lograr grandes cosas como por ejemplo: un cambio a nivel interno (auto conocimiento y auto motivación) el cual permitirá una exteriorización más sana y eficiente con los demás clientes (Relaciones interpersonales) reflejándose en un clima laboral más armonioso y un incremento en sus servicios y/ o producción.

B. Resultado sobre cada factor evaluado de inteligencia emocional.

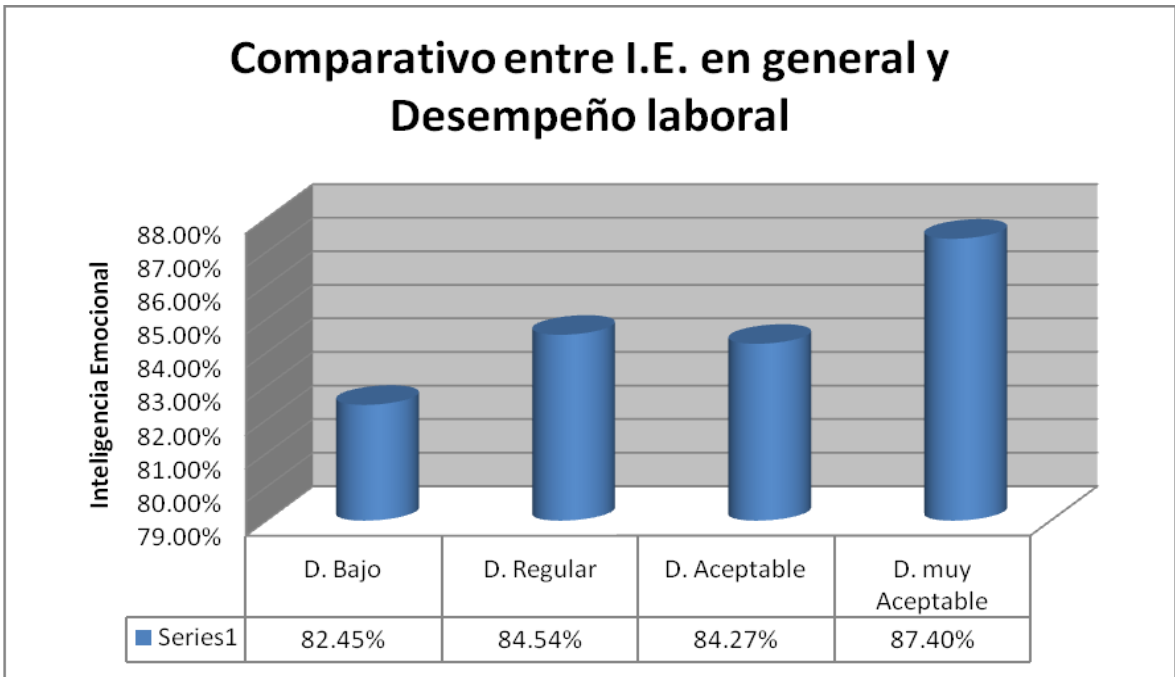


Gráfica # 2.

La gráfica #2 incluye a las 88 personas, pero la diferencia estriba en que ahora se detalla cada dimensión evaluada de I.E. (Autoconocimiento, manejo de emociones, automotivación, manejo de relaciones, entrenamiento). Los resultados son muy claros, la organización debe empezar a gestionar estrategias y acciones orientadas al **manejo de emociones** a nivel interno (75.91%), ya que están son vitales para un buen clima laboral y un servicio exitoso. No atender esta dimensión puede llegar a presentar efectos psicológicos en el empleado, como la inseguridad y esto repercute en procesos como la toma de decisiones, mal manejo del servicio, un sistema de venta débil, recuperación tardía ante dificultades o bien tiempos de respuesta muy deficientes. En cuanto a las otras dimensiones evaluados el resultado oscila entre 86.25% (Automotivación) y 89.43% (Manejo de relaciones), esto refleja que a nivel interpersonal la situación anda un poco mejor, pero puede resultar ser superficial.

Por ejemplo, si se desarrolla más la **automotivación**, se puede esperar que el talento humano tienda a ser más productivo, eficaz y emprendedor. Sobre el autoconocimiento (87.1%), se puede esperar que el individuo reconozca mejor sus sentimientos y por ende orientar su vida. Por último, el entrenamiento emocional (habilidad que permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces. Además de fortalecer el trabajo en equipo y liderazgo), se encuentra en un 84.66%.

C. En relación a la tendencia comparativa de IE en General y desempeño del talento humano.



Gráfica # 3.

La presenta gráfica #3 está basada en una muestra de 22 personas con base a cada nivel de desempeño y ubicada en un sistema de desempeño asignado por la organización, para una mejor comprensión se propone la siguiente tabla:

Nivel de Desempeño	Rango	Cantidad de muestra
Bajo	60- 70	22
Regular	71- 80	22
Aceptable	81- 90	22
Muy Aceptable	91- 100	22

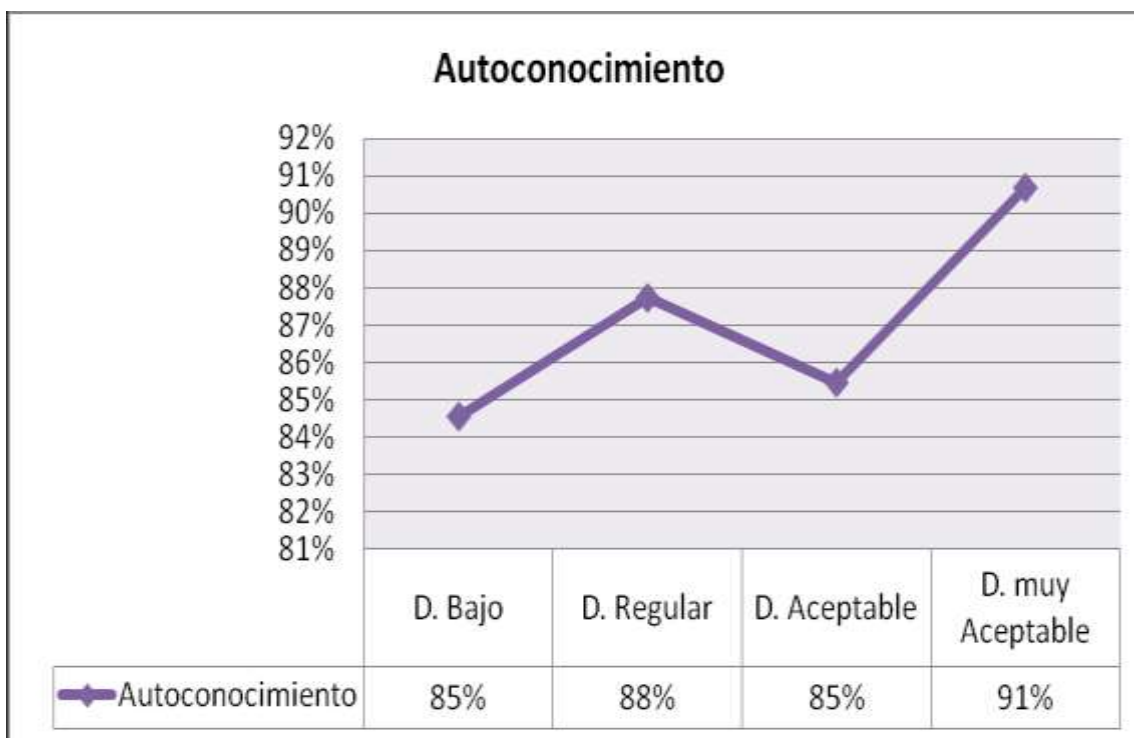
En cuanto a los resultados de la gráfica (# 3), se observa que la muestra con un desempeño muy aceptable, tiende a desarrollar una I.E. A nivel general más significativa y alta (87.4%) a diferencia de la muestra con un desempeño bajo, la cual se ubica con un 82.45% (aceptable). Esto permite concluir por adelantado que la hipótesis planteada es admitida, pero no con mucha significancia. En cuanto a los otros tipos de desempeño se refleja un 84% en ambos.

D. Gráficas comparativas entre dimensión evaluada y desempeño.

Interpretación general de las gráficas 4, 5, 6, 7 y 8.

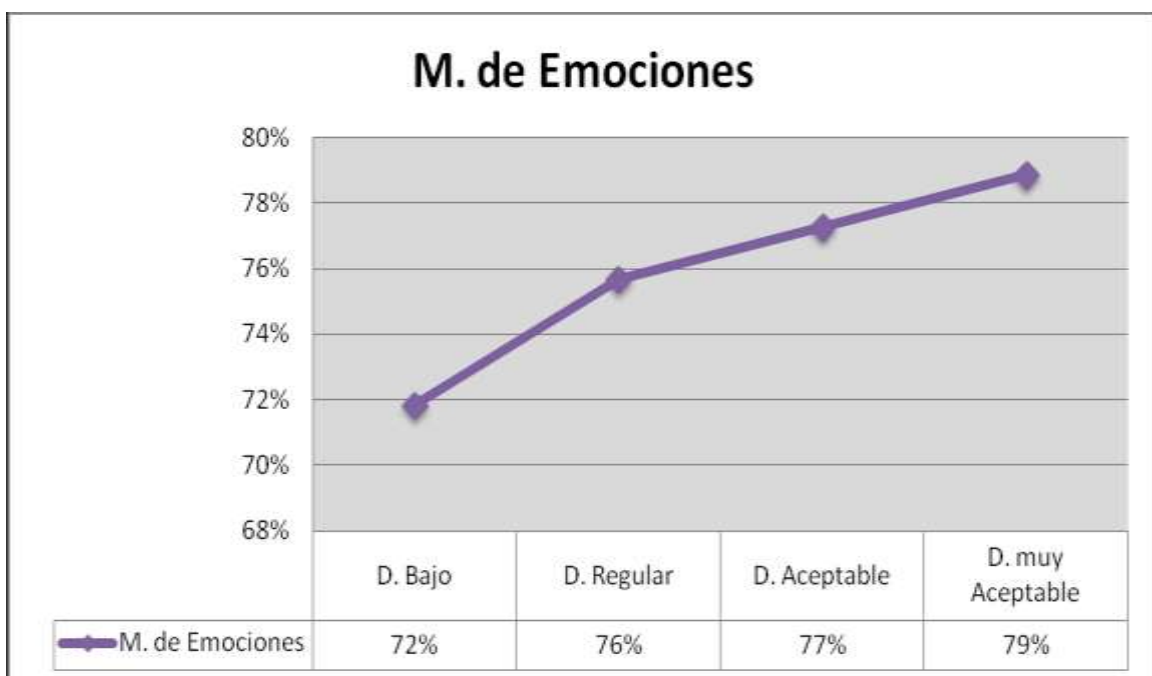
En todas las dimensiones se presenta un mejor porcentaje por parte del personal de mejor desempeño. En algunos casos no tan significativamente como lo es automotivación y manejo de emociones, pero en las otras dimensiones existe una significancia algo más distanciada.

A continuación se muestran las gráficas para un mejor panorama:



Gráfica #4.

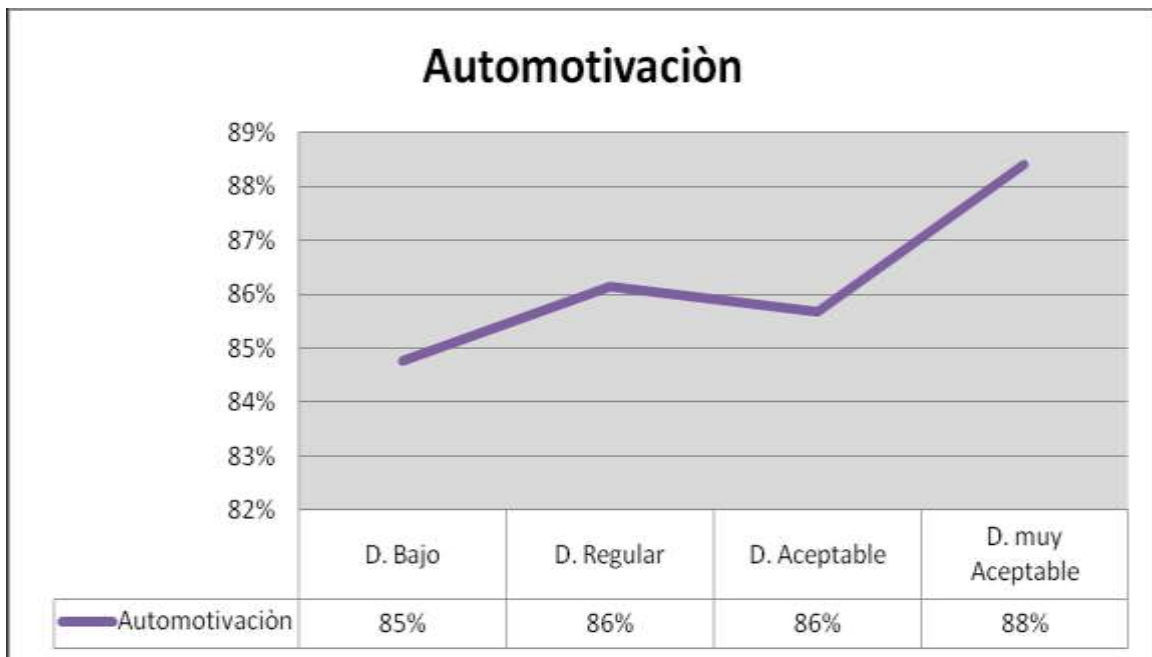
En esta gráfica # 4 se puede observar que en cuanto a la dimensión de autoconocimiento el capital humano con un desempeño muy aceptable , tiene un mejor manejo de la inteligencia emocional (91%) en cuanto a este punto a diferencia del personal con bajo desempeño (85%). En relación al desempeño regular y aceptable oscila entre 85% y 88%. En cuanto a esta dimensión, queda claro que hay continuar reforzándola, ya que una organización que permita y promocióne el autoconocimiento, podría lograr en el capital humano un proceso de integración orientado hacia la objetividad, bienestar e innovación.



Gráfica # 5.

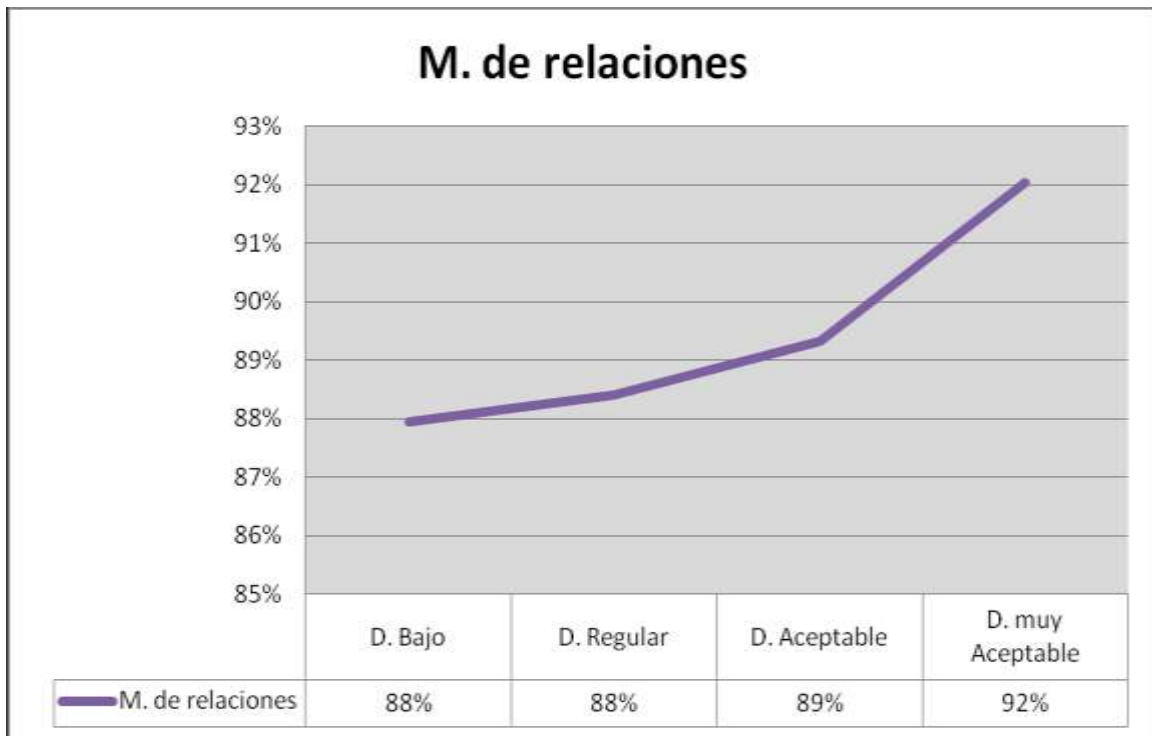
La presente gráfica refleja claramente que esta dimensión debe ser atendida de manera inmediata, ya que tanto el personal con bajo desempeño (72%) y desempeño muy aceptable (79%) se encuentra en un nivel bajo, al igual que los de desempeño regular y aceptable.

La importancia de atender esta dimensión permitiría en el personal una mayor responsabilidad, control de impulsos, esquemas de trabajo centrados en la sinceridad, manejo efectivo del estrés y un servicio de venta más empático.



Gráfica # 6.

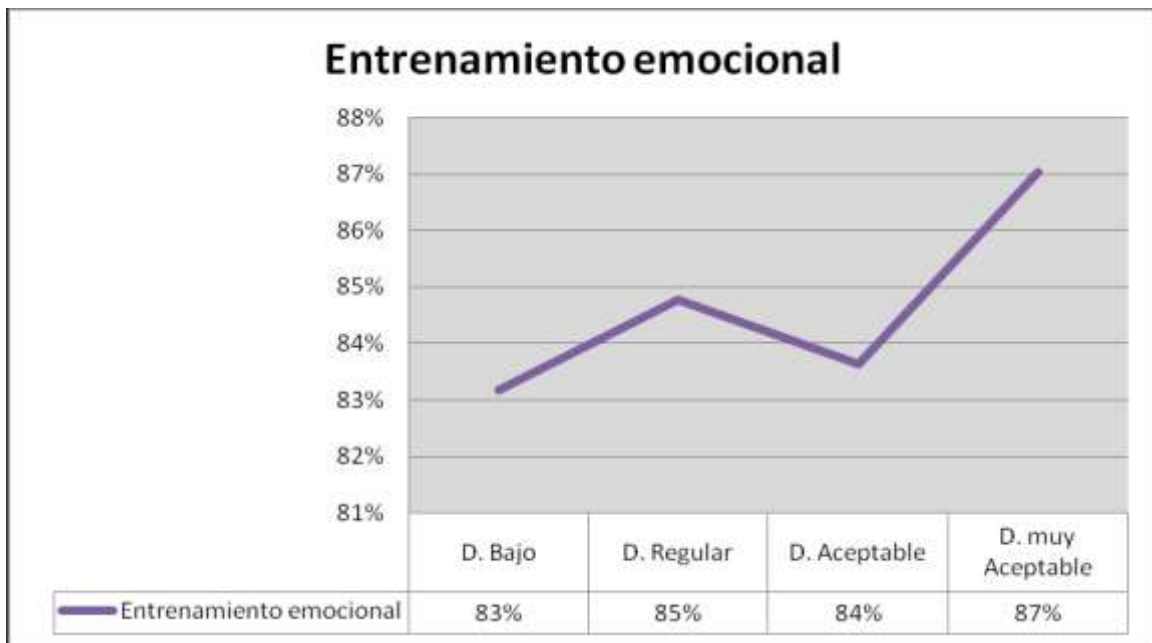
En relacion a la gráfica # 6, el talento humano de la organización muestra una buena tendencia en la dimensión de automotivación (baja 85%, regular 86%, aceptable 86%, muy aceptable 88%), pero resulta importante incrementar dicha área, ya que esto permitiría persistencia en la consecución de objetivos, orientación a solución de problemas , entusiasmo y una capacidad optimista para la consecución de objetivos.



Gráfica # 7.

Se observa una buena tendencia en esta dimensión de manejo de relaciones desde un 88% (desempeño bajo y regular) hasta un 92% (d. muy aceptable).

Esto es un buen aliscente para continuar fortaleciendo al personal ya que esto puede permitir una mejor actitud de persuasión e influencia orientada hacia la negociación y cambios.



Gráfica # 8.

La tendencia es aceptable pero con matiz a mejorar ya que esta dimensión de entrenamiento emocional se centra principalmente en la empatía y este último pilar de la inteligencia emocional bien desarrollada permitiría en el capital humano capacidades como escuchar a los demás, entender sus problemas y una anticipación a las necesidades tanto propias como de los demás.

“Las personas inteligentes tienen un derecho sobre las ignorantes: el derecho a instruir las”.

Ralph Waldo Emerson.

Capítulo 6 Conclusiones.



Tras el análisis de los resultados, los datos demuestran que la formulación hipotética planteada no es muy significativa; sin embargo, existe una ligera diferencia de un 5% en el manejo de la inteligencia emocional, ya que el personal con bajo desempeño se ubica en 82.45% y en cambio, el personal con un alto nivel de desempeño refleja un 87.40%.

Esto último, permite ofrece una primera conclusión la cual consiste en que la inteligencia emocional se lleva a cabo a un nivel aceptable, la cual invita a ser incrementada ya que las exigencias por parte de la organización y la competencia son mayores especialmente en la áreas de ventas. Esto invita a un análisis interesante en donde lo más relevante es gestionar estrategias orientadas al desarrollo de la inteligencia emocional ya que esto repercutiría positivamente en un ambiente fructífero y por ende, ofrecer una mejor calidad en el servicio, el cual pueda reflejarse en la producción- ventas.

Para seguir ofreciendo un mejor panorama y riqueza de aportaciones, a continuación se plantea el siguiente esquema tanto para el personal con bajo, regular, aceptable y muy aceptable desempeño:

<p>ACTIVOS</p> <p>(lo que se debe mantener o al igual seguir incrementando)</p>	<p>PASIVOS</p> <p>(Lo que se debe mejorar debido a su debilidad)</p>
<p>El Manejo de relaciones, para poder crear nuevas innovaciones, reconocer conflictos y solucionarlos.</p>	<p>El Entrenamiento emocional, esta dimensión debe ser atendida con gran relieve ya que está relacionada con el factor de empatía y este último concepto es vital para el proceso de las ventas.</p>
<p>El Autoconocimiento, con la finalidad de fomentar la conciencia de uno mismo y por ende poder expresar y manejar emociones con los demás, esto permitiría un trabajo más armonioso.</p>	<p>Sobre el Manejo de emociones es importante mencionar que es otro aspecto a ser atendido, ya que nuestras organizaciones se componen de relaciones interpersonales principalmente y esto en ocasiones, genera conflictos y un personal entrenado en el manejo de emociones percibe el conflicto como una oportunidad.</p>
<p>La Automotivación, con el firme objetivo de que el capital humano ordene sus emociones y pueda ofrecer con entusiasmo innovaciones y vanguardismo además de poder tener una actitud positiva ante la adversidad.</p>	

Por último, es importante mencionar que se cumplió con los objetivos trazados en el proyecto y se contestó la formulación del planteamiento del problema.

Esto gracias al apoyo de la organización y en especial al talento humano que aceptó participar en el proyecto. Además a la gran variedad de estrategias (motivación, presentación ejecutiva, organización y logística, etcétera) elaborados para la cristalización del proyecto de campo.

“La Inteligencia busca, pero quien encuentra es el corazón”.
George Sand.

Capítulo 7 Recomendaciones



A Continuación se hace un listado de recomendaciones con corte estratégico:

- 1.- Establecer un programa de evaluación diagnóstico de inteligencia emocional con cierta periodicidad.
- 2.- Gestionar a nivel estratégico cursos o talleres orientados a la inteligencia emocional correlacionados a los procesos organizacionales como lo es trabajo en equipo, manejo de conflicto , liderazgo, servicio al cliente, motivación etc.
- 3.- Diseño y creación de programas de consejería orientados al personal.
- 4.- Promover grupos de interacción informal con la finalidad de reforzar la comunicación interpersonal.
- 5.- Innovar espacios o situaciones para el desarrollo de ejercicios específicos o actividades orientadas a la relajación o gimnasia cerebral.

Referencias

Libros

- Barret, L.F. y Gross, J.J. (2001). Emotional Intelligence. A process model of emotion representation and regulation. En T. J. Mayne y G.A. Bonano (Eds.). *Emotions. Current issues and future directions*. New York: The Guilford Press.
- Bonano, G.A. (2001). Emotion self-regulation. En T. J. Mayne y G.A. Bonano (Eds.). *Emotions. Current issues and future directions*. New York: The Guilford Press.
- Cooper, R.K.; Sawaf, A.; *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma, Barcelona, p. 24.
- Higgins, E.T., Grant, H. Y Shah, J. (1999). Self Regulation and quality of life: Emotional and non-emotional life experiences. En Kahneman, Diener y Schwarz (Eds.). *Well-being : the foundations of hedonic psychology*. New York : Russell Sage Foundation.
- Gardner (2005), *Inteligencias Múltiples*, traducción Ma. Teresa Melero Noguès, Ed. Paidós Surcos, Barcelona.
- Garzón A., *Gran Diccionario Enciclopédico*, Colombia, 2000 Ed. Programa educativo visual.
- Goleman, D (1996), *La Inteligencia Emocional*, traducción Elsa Mateo, Editorial Vergara, México D.F.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.

- Gross, J.J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281–291.
- Gross, J.J. y John, O.P. (2002). Wise emotion regulation. En L. Feldman Barret y P. Salovey (Eds.). *The wisdom of feelings: Psychological processes in emotional intelligence*. New York: Guilford.
- Martin, D (2002), EQ Que es inteligencia Emocional ,traducción Ana Tortajada, Ed. EDAF, Madrid.
- Mayer, J.D. (2001). A field guide to emotional intelligence. En Ciarrochi, J., Forgas, J.P. y Mayer, J.D. (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Philadelphia: Psychology Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Pérez, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze and R. D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.
- Ryback, D.; *EQ. Trabajo con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. EDAF, Madrid, 1998, pp. 23-24.
- Salovey, P. (2001). Applied emotional intelligence: Regulating emotions to become healthy, wealthy and wise. En Ciarrochi, J.,

Forgas, J.P. y Mayer, J.D. (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Philadelphia: Psychology Press.

- Schutte et al. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16 (6), 769-785.
- Vallés, A. y Vallés, C. (2003). La autorregulación para el afrontamiento emocional. En Vallés, A. y Vallés, C. (2003). *Psicopedagogía de la Inteligencia Emocional*. Valencia: Promolibro.
- Weisinger, H.; *La inteligencia emocional en el trabajo*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998, p. 14.

Internet

- Codina A. (2002) La Habana. (http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie_en_organizaciones.htm) consultado en octubre de 2009.
- Codina A. (2009) Cuba. (<http://pensardenuevo.org/inteligencia-emocional-para-el-trabajo-gerencial-antecedentes-y-fuentes/>) consultado en octubre de 2009.
- Cortese A. Inteligencia Emocional en el trabajo y la empresa. (<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa>). consultado en octubre de 2009.
- Hein S. (2006) <http://eqi.org/historia.htm> consultado en octubre de 2009.

- Madrid López, R.I. (2000).La Adicción a Internet. Psicología
(<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>) consultado en
noviembre de 2009.
- Morales R. (2009) Revista tendencias 21, habilidades directivas,
Viernes 30 Enero 2009, consultado en octubre de 2009.
- (2005),
(<http://www.profesorenlinea.cl/castellano/ComunicaconVerbalyNoVerbal.htm>) consultado en octubre de 2009.
- Diccionario en línea (es.wikipedia.org). consultado en diciembre de
2009.

Anexos

Anexo # 1 Evidencia sobre el escenario



Fotografía #1



Fotografía #2



Fotografia #3



Fotografia #4

Anexo # 2 Instrumento de Evaluación

Herramienta BOSTON

Construye una cultura emocional y positiva.

Nombre:
Apellidos:
TIC:



Formulación	A	B	C	D
1.-¿Puedes determinar cuando tu humor está cambiando?	Siempre	Algunos veces	Rara vez	Nunca
2.-¿Te das cuenta cuando otras personas se ponen a la defensiva?	Siempre	Algunos veces	Rara vez	Nunca
3.-¿Te das cuenta cuando tus emociones están afectando tu desempeño?	Siempre	Algunos veces	Rara vez	Nunca
4.-¿Qué tan rápido te das cuenta de que empiezas a perder el control?	Muy rápido	Más o menos rápido	Indistintamente	Muy lentamente
5.-¿Qué tan rápido te das cuenta de que tus pensamientos se están dividiendo negativos?	De inmediato	Muy pronto	Después de un rato	Con mucha dificultad

Formulación	A	B	C	D
6.-¿Te puedes relajar cuando te encuentras bajo presión?	Muy fácilmente	Fácilmente	Muy difícilmente	Extremadamente no
7.-¿Puedes continuar simplemente con las cosas cuando estás enojado?	Continuamente	Algunos veces	Generalmente no puedo	Nunca
8.-¿Empiezas la plática contigo mismo para deshacerte de los sentimientos de enojo y ansiedad?	Continuamente	Algunos veces	Generalmente no puedo	Nunca
9.-¿Te mantienes frío ante el enojo o presión de los demás?	Siempre	Continuamente	Extremadamente	Nunca
10.-¿Qué tan bien puedes concentrarte cuando te estás sintiendo ansioso?	Muy bien	Modestamente bien	Mal o no me concentro	Nada

Formulación	A	B	C	D
11.-¿Te levantas rápido después de una derrota?	Siempre	Algunos veces	Extremadamente	Nunca
12.-¿Cumples con tus promesas?	SI, siempre	Muy a menudo	Rara vez	Nunca
13.-¿Puedes actuar de inmediato cuando es necesario?	SI, Siempre	SI, Algunos veces	No, continuamente	No, Nunca
14.-¿Qué tan fácilmente cambias la forma de hacer las cosas cuando tu método actual no está funcionando?	SI, Fácilmente	Con cierta facilidad	Con dificultad	Con mucha dificultad
15.-¿Eres capaz de elevar tu nivel de energía para enfrentar tareas aburridas?	Siempre	Continuamente	Rara vez	Nunca

Formulación	A	B	C	D
16.-¿Buscas activamente formas para resolver conflictos?	SI, Continuamente	Algunos veces	Pocas veces	Nunca
17.-¿Qué tanto influyes en los demás sobre la forma en que se hacen las cosas?	Mucho	Modestamente mucho	Muy poco	No influyo
18.-¿Qué tan dispuesto estás para ser portavoz para los demás?	Muy dispuesto	Se me puede considerar	Con dificultad	Mala disposición
19.-¿Eres capaz de mostrar empatía con los demás?	Siempre	Algunos veces	Rara vez	Nunca
20.-¿Hasta qué punto encuentras que los demás confían y se fián de ti?	Prácticamente	Extremadamente	Casi nunca	Nunca

Formulación	A	B	C	D
21.-¿Crees que eres capaz de levantar la moral y hacer que los demás se sientan bien?	SI, Continuamente	SI, Algunos veces	Rara vez	Nunca
22.-¿Qué tan a menudo ofreces ayuda y apoyo a los demás?	Siempre de manera	Con cierta frecuencia	Extremadamente	Con mucha frecuencia
23.-¿Puedes percibir cuando los demás se están sintiendo enojados o ansiosos y responder?	SI, siempre	SI, continuamente	Casi nunca	Nunca
24.-¿Qué tan eficiente eres para comunicarte tus sentimientos con los demás?	Muy eficiente	Algo eficiente	No muy eficiente	Nada
25.-¿Contribuyes al manejo de conflictos y emociones dentro de tus grupos de trabajo familiar?	SI, Continuamente	SI, Algunos veces	Rara vez	Nunca

Diseño estadístico:

Control de resultados:

- Ofrece 4 puntos por cada casilla palomeada en la columna A
- 3 puntos por cada casilla palomeada en la columna B
- 2 puntos por la C
- 1 punto por la D

Preguntas					Total	Pasos
P1: _____	P2: _____	P3: _____	P4: _____	P5: _____		
P6: _____	P7: _____	P8: _____	P9: _____	P10: _____		
P11: _____	P12: _____	P13: _____	P14: _____	P15: _____		
P16: _____	P17: _____	P18: _____	P19: _____	P20: _____		
P21: _____	P22: _____	P23: _____	P24: _____	P25: _____		

16-20 Excelente					
11-15 Bueno					
6 – 10 Regular					
1 – 5 Bajo					
	Autoconocimiento	Manejo de Emociones	Auto-motivación	Manejo de relaciones	Entrenamiento emocional

Anexo # 3 Matriz y concentración de datos

Distribución de variables básicas para el proyecto

TID	Rol	Equipo	Genero	Edad	Desempeño	Antigüedad
T4907LL	Team Leader	Late Stage	M	33	64%	2.8
T4334RE	CSR	Training	M	34	68%	0.1
T4330M1	CSR	Training	F	25	63%	0.1
T4530JC	CSR	Training	F	26	67%	0.1
T4503FT	CSR	Training	F	28	61%	0.1
T0873HM	Especialista	Training	M	36	65%	3.0
T6779MF	CSR	M (MXM1)	F	30	64%	1.5
T9028YR	Team Leader	Late Stage	M	23	68%	2.4
T4530SS	CSR	Inbound	F	28	64%	1.5
T4506CG	CSR	BUCOBE (MXH1)	M	36	67%	0.1
T2315DA	CSR	Inbound	F	35	69%	1.6
T7121ZM	CSR	Loss Mitigation	F	29	68%	1.8
T3718RG	CSR	Training	M	23	62%	0.6
T4156EC	CSR	Recuperacion	F	34	70%	1.4
T7348MP	COA	IT	M	31	62%	4.0
T1561AL	Team Leader	Customer Service	M	36	69%	1.8
T6460LG	CSR	Support	F	26	69%	1.3
T3719JR	CSR	Loss Mitigation	M	35	65%	2.4
T6141LG	CSR	Support	M	39	63%	1.4
T7277HD	CSR	Late Stage	M	31	64%	1.1
T2470YM	CSR	M (MXM1)	F	28	69%	2.5
T1412MZ	CSR	First Payment	M	33	70%	3.0
T0376GZ	CSR	Calidad	F	31	76%	0.9
T9270LF	Group Leader	Mgmnt Team	M	37	74%	2.9
T2808YB	CSR	OSC	F	31	74%	2.5
T0874EO	Especialista	OSC	M	22	76%	2.0
T6102LZ	Group Leader	OSC	M	34	71%	3.1
T4328SA	CSR	Training	F	29	74%	0.1
T4358LR	CSR	Training	M	31	80%	0.1
T4329AG	CSR	Training	F	27	75%	0.1
T4507BA	CSR	Training	M	33	79%	0.1
T4534ML	CSR	Training	M	28	74%	0.1
T4502J0	CSR	Training	M	28	71%	0.1
T9764CR	CSR	BUCOBE (MXH1)	F	27	75%	2.2
T4797M0	CSR	Inbound	F	29	77%	0.7
T2793MA	CSR	M (MXM1)	M	26	75%	3.0
T8640SL	CSR	M (MXM1)	F	33	76%	2.2

T5286MG	CSR	M (MXM1)	F	30	75%	1.1
T1109FD	CSR	Outbound 1 (MXF1)	F	28	71%	1.7
T0453MR	CSR	Outbound 1 (MXF1)	F	28	75%	0.9
T6097PV	CSR	BUCOBE (MXH1)	M	37	77%	2.1
T5058A0	CSR	Training	F	35	73%	3.0
T4118ML	Team Leader	Juridico Contencioso	F	31	72%	3.0
T3598VG	CSR	Inbound	F	34	73%	0.8
T1561MR	CSR	Training	M	35	82%	0.1
T4363HM	CSR	Training	M	23	86%	0.1
T4327GG	CSR	Training	M	29	81%	0.1
T4333CS	CSR	Training	M	24	88%	0.1
T4535VH	CSR	Training	M	29	86%	0.1
T6271JA	Especialista	OSC	M	37	87%	1.1
T3368JV	CSR	Calidad	M	21	90%	1.3
T4036CM	CSM	Late Stage	M	33	82%	0.1
T5299FI	CSR	M (MXM1)	M	30	89%	2.9
T0431ET	CSR	M (MXM1)	M	27	89%	0.9
T3616JS	CSR	Cobranza BNP	M	24	83%	0.8
T2787JH	CSR	Outbound 1 (MXF1)	M	27	83%	0.8
T4813JR	CSR	Outbound 1 (MXF1)	M	26	85%	0.7
T3457EA	CSR	BUCOBE (MXH1)	F	28	81%	2.0
T6783HS	CSR	Atencion a Clientes	M	36	81%	1.4
T6061AB	CSR	ENG Customer Serv	M	39	89%	2.5
T7742IR	Team Leader	IT	M	21	82%	0.5
T2054VV	CSR	Soporte Loss Recov	F	32	88%	1.2
T8751ZN	CSR	M (MXM1)	F	26	81%	1.2
T4528JC	CSR	Late Stage	M	29	90%	0.7
T1745SV	CSM	Atencion a Clientes	F	38	81%	2.6
T5096LE	CSR	Late Stage	M	38	81%	0.6
T4675M0	CSR	Training	M	28	98%	0.1
T4332DA	CSR	Training	F	21	99%	0.1
T4532EO	CSR	Training	M	26	105%	0.1
T4531MC	CSR	Training	M	27	92%	0.1
T3455MO	CSR	M (MXM1)	F	33	105%	1.5
T5737I0	CSR	M (MXM1)	F	30	98%	1.5
T5739PC	CSR	Outbound 1 (MXF1)	F	22	100%	0.1
T5674EC	CSR	BUCOBE (MXH1)	M	31	100%	2.2
T8741MI	CSR	Inbound	F	27	95%	1.4
T3673J1	CSR	BUCOBE (MXH1)	F	27	91%	1.4
T9813DJ	CSR	BUCOBE (MXH1)	M	28	103%	1.4
T4096SP	CSR	Welcome Calls	F	25	94%	3.0

T7498AR	CSR	Atencion a Clientes	F	37	102%	1.0
T3713IS	CSM	Mgmnt Team	M	24	95%	2.0
T9027AG	Team Leader	Outbound 1 (MXF1)	F	23	98%	2.7
T1996AN	CSR	Loss Mitigation	F	28	99%	2.0
T2462AA	CSM	Mgmnt Team	M	29	98%	1.6
T9787RM	CSR	M (MXM1)	F	28	106%	2.1
T5729MC	CSR	M (MXM1)	F	27	119%	1.5
T4793LC	CSR	Juridico C. (MXH2)	M	26	102%	3.3
T8634M0	CSR	Juridico C. (MXH2)	F	28	95%	1.5
T9798BG	CSR	Atencion a Clientes	F	25	101%	2.0

Distribución de resultados con base a cada pregunta del instrumento

TID	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25
T4907LL	3	4	3	1	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
T4334RE	4	2	3	2	3	4	4	1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3
T4330M1	4	4	4	4	4	3	3	3	1	2	4	1	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3
T4530JC	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2
T4503FT	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
T0873HM	4	3	3	4	4	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
T6779MF	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
T9028YR	3	3	3	2	2	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2
T4530SS	4	4	3	3	4	2	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	2
T4506CG	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3
T2315DA	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
T7121ZM	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
T3718RG	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3
T4156EC	4	3	2	3	4	1	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2
T7348MP	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	4	2	3	3	3	4
T1561AL	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3

T646 0LG	3	2	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
T371 9JR	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
T614 1LG	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
T727 7HD	4	3	3	4	3	1	3	1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4
T247 0YM	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
T141 2MZ	4	4	3	4	2	2	4	1	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3
T037 6GZ	4	4	4	4	4	2	4	1	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
T927 0LF	4	3	4	4	3	2	2	3	1	2	4	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4
T280 8YB	3	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	4	4	3	3	3	4
T087 4EO	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2
T610 2LZ	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2
T432 8SA	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
T435 8LR	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2
T432 9AG	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	2
T450 7BA	4	3	2	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4
T453 4ML	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
T450 2J0	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
T976 4CR	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
T479 7M0	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2
T279 3MA	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
T864 0SL	4	4	4	4	4	4	3	4	1	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3
T528 6MG	4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2
T110 9FD	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
T045 3MR	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
T609 7PV	4	3	4	1	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
T505 8A0	3	2	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4

T411 8ML	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
T359 8VG	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
T156 1MR	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
T436 3HM	3	3	4	4	3	2	4	3	2	2	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4
T432 7GG	3	3	3	4	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
T433 3CS	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
T453 5VH	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	4	2	1	3	3	3	2	3	2	2
T627 1JA	3	4	4	4	3	4	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4
T336 8JV	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
T403 6CM	4	1	1	4	1	4	4	4	1	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	1
T529 9FI	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
T043 1ET	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	2	2
T361 6JS	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
T278 7JH	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
T481 3JR	4	4	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3
T345 7EA	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
T678 3HS	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
T606 1AB	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T774 2IR	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
T205 4VV	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4
T875 1ZN	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
T452 8JC	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3
T174 5SV	4	4	4	4	3	2	3	1	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3
T509 6LE	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3
T467 5M0	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
T433 2DA	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4

T453 2EO	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
T453 1MC	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2
T345 5MO	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
T573 7I0	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
T573 9PC	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
T567 4EC	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
T874 1MI	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
T367 3J1	3	4	4	4	3	4	4	3	1	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
T981 3DJ	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
T409 6SP	4	4	4	3	4	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
T749 8AR	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
T371 3IS	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
T902 7AG	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4
T199 6AN	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4
T246 2AA	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
T978 7RM	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3
T572 9MC	4	3	4	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	1	4	4	3	3	4	3	1
T479 3LC	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T863 4M0	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
T979 8BG	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3

Distribución de resultados promediados por cada dimensión evaluada

TID	D1 (autoconoci miento)	D2(manejo de emociones)	D3(autom otivación)	D4 (manejo de relaciones)	D5 (entrenamiento emocional)	su ma
T490 7LL	13	16	18	18	17	82
T433 4RE	14	15	17	16	15	77
T433 0M1	20	12	16	15	17	80
T453 0JC	20	17	19	17	13	86
T450 3FT	20	15	15	18	19	87
T087 3HM	18	14	19	19	20	90
T677 9MF	18	12	16	18	16	80
T902 8YR	13	16	13	17	14	73
T453 0SS	18	13	18	16	15	80
T450 6CG	18	17	18	16	17	86
T231 5DA	16	15	17	19	20	87
T712 1ZM	17	15	16	20	19	87
T371 8RG	19	17	16	18	16	86
T415 6EC	16	10	17	16	15	74
T734 8MP	14	16	14	17	15	76
T156 1AL	17	12	16	20	18	83
T646 0LG	15	14	20	19	18	86
T371 9JR	17	20	19	19	17	92
T614 1LG	15	11	16	17	16	75
T727 7HD	17	12	17	16	15	77
T247 0YM	20	15	19	18	17	89
T141 2MZ	17	12	17	18	17	81
T037 6GZ	20	12	16	19	20	87
T927 0LF	18	10	17	16	18	79

T280 8YB	13	15	11	15	16	70
T087 4EO	17	14	19	17	17	84
T610 2LZ	18	16	17	18	17	86
T432 8SA	17	17	17	17	18	86
T435 8LR	17	14	16	18	15	80
T432 9AG	15	13	14	16	15	73
T450 7BA	16	14	17	16	15	78
T453 4ML	18	15	19	17	18	87
T450 2J0	18	16	20	18	17	89
T976 4CR	20	19	20	18	16	93
T479 7M0	19	19	19	18	15	90
T279 3MA	19	16	17	19	17	88
T864 0SL	20	14	18	18	19	89
T528 6MG	19	13	19	17	16	84
T110 9FD	17	18	17	20	16	88
T045 3MR	19	14	19	17	16	85
T609 7PV	15	17	17	19	17	85
T505 8A0	14	17	16	18	18	83
T411 8ML	19	16	18	19	19	91
T359 8VG	18	14	16	19	18	85
T156 1MR	17	17	18	19	17	88
T436 3HM	17	13	16	16	18	80
T432 7GG	15	13	15	18	17	78
T433 3CS	15	14	19	18	18	84
T453 5VH	19	17	13	13	12	74
T627 1JA	18	14	17	17	16	82
T336 8JV	16	15	17	19	16	83

T403 6CM	11	15	17	17	16	76
T529 9FI	18	18	18	19	19	92
T043 1ET	18	18	18	17	15	86
T361 6JS	18	18	18	19	17	90
T278 7JH	18	19	19	19	19	94
T481 3JR	18	14	17	18	15	82
T345 7EA	17	15	16	20	17	85
T678 3HS	17	16	18	17	18	86
T606 1AB	20	19	18	20	20	97
T774 2IR	15	15	16	18	15	79
T205 4VV	18	15	15	17	18	83
T875 1ZN	20	18	20	19	19	96
T452 8JC	16	16	16	19	16	83
T174 5SV	19	10	19	16	15	79
T509 6LE	16	11	17	18	15	77
T467 5M0	19	15	17	19	17	87
T433 2DA	20	17	19	19	18	93
T453 2EO	18	16	19	19	20	92
T453 1MC	19	19	18	17	15	88
T345 5MO	19	18	20	19	19	95
T573 7IO	18	17	17	17	16	85
T573 9PC	18	14	17	19	18	86
T567 4EC	19	16	17	18	18	88
T874 1MI	18	17	20	19	17	91
T367 3J1	18	14	17	17	18	84
T981 3DJ	19	17	19	20	18	93
T409 6SP	19	12	16	17	20	84

T749 8AR	19	15	17	18	19	88
T371 3IS	20	17	15	20	16	88
T902 7AG	15	17	19	17	16	84
T199 6AN	14	13	13	17	17	74
T246 2AA	18	17	19	20	16	90
T978 7RM	18	13	16	19	16	82
T572 9MC	18	15	17	16	14	80
T479 3LC	15	16	19	20	20	90
T863 4M0	18	15	19	19	19	90
T979 8BG	20	17	19	19	16	91